

Versión completa del trabajo publicado en Barataria revisado y abreviado:

Gallo-León, J.P. (2016). Reflexiones sobre el perfil profesional para la dirección de bibliotecas universitarias. *Barataria: Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (21), 207-225. <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i21.6>

## **Necesidad de definición del perfil profesional para los puestos de dirección de bibliotecas universitarias: estudio y propuesta**

### ***The need for setting up the professional profile for management positions in university libraries : study and proposal***

**José Pablo Gallo León**

#### **Resumen**

La transformación del paradigma bibliotecario en la última década conlleva que los profesionales de la materia deban adquirir una serie de competencias nuevas, así como disponer de unas habilidades específicas cada vez más exigentes. Esto se hace especialmente crítico en el caso de los puestos de gestión, responsables de la toma de decisiones bajo la presión de un entorno cambiante y hostil. Por ello, se debería asegurar que las personas que accedan a dichos puestos respondan a un perfil profesional que les capacite para su desempeño. Se realiza, pues, una propuesta de competencias y habilidades con las que todo director de biblioteca universitaria debería contar.

**Palabras clave:** perfil del bibliotecario; director de biblioteca; bibliotecas universitarias; gestor público; directivo público; selección; dirección de biblioteca

#### **Abstract**

The transformation of the library paradigm in the last decade means that their professionals must acquire new skills and improve their increasingly demanding specific skills. This is especially critical in the case of management positions that are responsible for making decisions under the pressure of a changing and hostile environment. Therefore, It should be ensured that people accessing these positions correspond to a professional profile that enable them to perform properly. A proposal of competencies and skills that every director of university library should have is thus presented.

**Key Words:** librarian profile; Library director; dean of libraries; academic libraries; public administrator; public management; recruitment

## Introducción

La transformación del paradigma bibliotecario en la última década conlleva que los profesionales de la materia deban adquirir una serie de competencias nuevas, así como disponer de unas habilidades específicas cada vez más exigentes. Así lo atestigua la bibliografía profesional o estudios como *Prospectiva 2020* (Gallo et al., 2014), sobre tendencias de futuro en las bibliotecas. Esto se hace especialmente crítico en el caso de los puestos de gestión, responsables de la toma de decisiones bajo la presión de un entorno cambiante y hostil. Por ello, se debería asegurar que las personas que accedan a dichos puestos Los bibliotecarios en puestos directivos están sometidos hoy a una exigencia mayor que nunca, en un entorno de doble crisis. Primero, la económica, que ha supuesto una drástica reducción presupuestaria, pérdida de personal e incluso cierre de algunos centros y sucursales. Después, la social, con un cambio de época hacia una sociedad-red, basada en la interconectividad y en el flujo e intercambio de información. Por ello se necesitan bibliotecarios con una capacidad de gestión y de negociación, además de con una gran visión estratégica; que también es necesaria ante los desafíos de las transformaciones tecnológicas, educativas y, por tanto, de los servicios bibliotecarios.

La preocupación por el liderazgo en estos tiempos de crisis se ve reflejada por una relativamente amplia bibliografía internacional, hasta el punto de que en los Estados Unidos (EUA) incluso se plantean programas de doctorado orientados especialmente al liderazgo gerencial en bibliotecas e instituciones de información, como en el conocido Simmons College (Hernon & Schwartz, 2008). Además, la preocupación por la definición de las competencias necesarias para ejercer la profesión viene de lejos. “Los bibliotecarios han listado, debatido, revisado y negociado listas de competencias por 125 años, desde el inicio de la educación bibliotecaria formal” (Helmick & Swigger, 2006, p. 62).

Sin embargo, el interés por el perfil del directivo o gerente de biblioteca ha tenido escasa repercusión en el panorama nacional, donde sí ha habido mucho interés por el perfil del bibliotecario en general. Esto probablemente se deba a que los puestos de director de biblioteca, especialmente los de las bibliotecas universitarias, están sujetos mayoritariamente al procedimiento de libre designación, lo cual puede llevar a que la selección se base en exceso en la cercanía personal, la antigüedad o la política universitaria, como los balances de poder entre las organizaciones sindicales. Es natural que se desee trabajar con alguien de confianza, pues en la mayoría de los casos son puestos de esta clase por eso mismo, pero también debe ser necesario asegurar que la persona sea adecuada para el mismo.

Por otra parte, en los casos en el que el procedimiento de provisión es el de concurso se detecta la necesidad de perfiles que no sean tan genéricos y se actualicen, adecuándolos mejor a las exigencias del puesto. Se debería huir de concursos que premian a los acumuladores de méritos y/o a los que, sencillamente, han estado años calentando la silla, según la expresión popular.

La duración en el puesto es variable, sobre todo en los de libre designación y muchas veces en función de estas mismas circunstancias personales que señalábamos. Estamos lejos de la volatilidad en el puesto que se produce en los EUA, en el que se hace necesaria una mayor estabilidad (Hernon, 2011), pero estos puestos tampoco deberían ser para toda la vida. El impulso y dinamismo que requieren, así como la factura personal, sobre todo psicológica, que hacen pagar, parecen incompatibles con grandes permanencias. No obstante esto, lo habitual es que se mantenga en el puesto hasta la jubilación. No es el objeto concreto de este estudio, pero convendría establecer una revisión de la idoneidad en el tiempo, al igual que se requeriría una mayor rigurosidad en la selección.

Si atendemos al plano estrictamente administrativo, el problema sí que ha tenido una amplia repercusión en la investigación. Así, Cuadrado (2009, p. 2) indica que:

Pese a los intentos de reforma y modernización de la Administración Pública española, sigue siendo una asignatura pendiente implantar una verdadera política de recursos humanos en el escalón directivo de la estructura organizativa. Ello es debido a que provisión de los puestos responde más a criterios partidistas y clientelares que a criterios

estrictamente profesionales. La influencia política se deja sentir en el sistema de nombramientos, sin que la legislación básica se decida a poner freno a esa disfunción.

Aunque la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) limita en su art. 6 la categoría de órgano directivo hasta el nivel de subdirectores generales como mínimo, el advenimiento del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) (Ley 7/2007, de 12 de abril) debería suponer la asimilación de estos puestos de jefe de servicio a la figura del directivo público, dada su autonomía de actuación, el tamaño y alcance transversal de estas unidades. Por ello, se debería modificar su aspecto y forma de cubrirlo, siguiendo además a la propia LOFAGE, que indica en su artículo 6.10 que “Los titulares de los órganos directivos son nombrados atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia”.

Desafortunadamente, los desarrollos y regulaciones que esto implicaría aún no se han producido y parece incluso lejana esa posibilidad. En el caso concreto de los ámbitos bibliotecarios, lo único con lo que prácticamente contamos son los temarios del Cuerpo Facultativo de Bibliotecas, en sus diversas denominaciones según la administración convocante, y que no sirven evidentemente para este fin, aunque se está trabajando en su actualización al estilo de lo ya realizado en Francia. Además, podemos echar mano del perfil de “Director de biblioteca” del completo estudio sobre perfiles del Consejo de Cooperación Bibliotecaria (Tejada y Martínez, coords., 2013, p. 9).

Por ello, resulta interesante recuperar la Propuesta de Fesabid sobre política de bibliotecas y de archivos a los partidos políticos para su incorporación en los programas electorales y de gobierno de la Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID) (2007). En ella se solicita que:

Las Administraciones Públicas elaborarán [...] un estatuto marco profesional de los bibliotecarios, destinado al reconocimiento y la ordenación de la profesión [...]. Este estatuto determinará, como mínimo, las escalas profesionales, fijará las funciones a realizar y las competencias profesionales exigibles en los diversos niveles, establecerá un modelo homogéneo de sistema de selección y de promoción, donde los criterios y pruebas de selección estén adecuadas a las funciones a ejercer [...].

Asimismo, establecerá que el nombramiento de los máximos responsables de las bibliotecas y los sistemas bibliotecarios se base en la experiencia, el conocimiento y el

prestigio de los candidatos, atendiendo al desarrollo de un programa que establezca las líneas de actuación de la institución y con la participación de la sociedad civil y asesores externos a la Administración en la selección. Todo ello tendrá como fin garantizar a la sociedad y a los ciudadanos una adecuada gestión de la información en las bibliotecas, llevada a cabo por bibliotecarios con la preparación y la cualificación adecuadas. (FESABID, 2007).

Como consecuencia de todo lo mencionado en este trabajo se realiza una propuesta de competencias y habilidades con las que todo director de biblioteca universitaria debería contar.

## **1. Objetivos y metodología**

El objetivo general de este trabajo es el intento de realizar un primer acercamiento a la posibilidad de definir un perfil de director de biblioteca universitaria en España, previsiblemente extrapolable con mínimas modificaciones a la realidad internacional.

Con ello se puede comenzar a completar un vacío detectado en la literatura profesional sobre bibliotecas, además de abrir el camino para trabajos similares que sería deseable repetir en otros puestos de responsabilidad con carácter técnico, tanto en la universidad como en el resto de las administraciones públicas. Se pretende así reforzar el acceso según su mérito de las personas que concursan a puestos de libre designación, asegurando un mínimo de competencias necesarias que permitan un eficaz desempeño del puesto.

Este objetivo general se complementa con una serie de objetivos específicos y consecuentes con el mismo, como son:

- Impulsar la idea de la necesidad de una mayor profesionalización en el acceso al cargo.
- Sentar las bases para un futuro desarrollo del tema, ampliando la investigación o realizando propuestas formales.
- Proporcionar la base para el desarrollo de herramientas de utilidad para la selección de los directores.

La consecución de estos objetivos parte de una metodología analítica y lógico deductiva, que comenzó con la búsqueda exhaustiva en fuentes bibliográficas especializadas, particularmente las bases de datos *LISA (Library and Information Science Abstracts)* y *LISTA (Library, Information Science & Technology Abstracts)*, debido a su especialización. La búsqueda se completó sobre las principales fuentes nacionales: ISOC y la base de datos de sumarios Dialnet.

Además, se realizó una búsqueda sistemática de ofertas de empleo de director o decano de biblioteca universitaria mediante el buscador Google. Para ello se utilizaron la sentencia *library AND university AND (dean OR director) AND ("job description" OR postings)*. Esto se completó con una búsqueda de puestos de gerencia de bibliotecas universitarias en la *ALAJobList*<sup>1</sup> o página de ofertas de la American Library Association. La utilización del término *Dean* (decano) viene dada porque este título y el de Director son usualmente asimilables en las bibliotecas universitarias norteamericanas. A veces, el puesto de *dean* supone un mayor prestigio y un escalón más alto sobre los directores de estructuras parciales de la biblioteca, pero eso no deja de equivaler a un director al estilo hispano. El término nos recuerda la frecuente integración de los bibliotecarios, sobre todo los directivos, dentro del organigrama académico, como si fueran unos docentes/investigadores más. Esto puede resultar algo chocante en nuestra realidad.

Se debe señalar que los resultados pertenecían en exclusiva a ofertas norteamericanas (EUA y Canadá) y británicas, y se restringió a aquellas vigentes o recientemente aparecidas. Esto es lógico debido a los diferentes tipos de acceso a estos puestos en otros países, así como la realización de la búsqueda en el idioma predominante en la web, pero también fue un resultado deseado. Se pretendían conseguir ofertas actualizadas de las que extraer los requisitos habituales para el puesto en un entorno muy avanzado bibliotecariamente y que al no estar sujeto a la contratación por medio de los mecanismos de la función pública asegurase la presencia de la información buscada.

Con la información obtenida se procedió al análisis inductivo, reflexivo y crítico de los mismos, generando en el plano teórico las cualidades y conocimientos que según los diversos autores debe tener un gestor o directivo de bibliotecas. De la misma manera, la comparación de las ofertas permitió la extracción de unas pautas generales de los

---

<sup>1</sup> Disponible para su consulta en la URL <http://joblist.ala.org/modules/jobseeker/controller.cfm>

requisitos demandados en las mismas a los participantes. A ello se añadió la experiencia y conocimientos personales sobre la realidad de los puestos a debate en este trabajo.

De esta forma se han podido deducir una serie de competencias, término que se define más adelante, recomendables para la elaboración de un perfil-tipo de director de biblioteca universitaria. La circunscripción a la tipología concreta de bibliotecas universitarias se debe a que fuera de ese ámbito de la administración los puestos sujetos al procedimiento de libre designación son mucho menores, además de permitir una mayor depuración del perfil técnico.

## **2. El director/a de biblioteca como gestor público**

Como hemos visto, el director de biblioteca reúne una doble naturaleza como bibliotecario y como gestor público. En la práctica, esto también supone añadir que se trata de un funcionario. Raramente se produce en España la ocupación de estos puestos por personal eventual, aunque hay casos conocidos. En las bibliotecas universitarias el gestor frecuentemente tiene un responsable académico por encima, normalmente sin ningún tipo de conocimiento técnico, a modo de supuesta supervisión.

Ya nos hemos referido a la concepción del director de una biblioteca de gran tamaño como un gestor encuadrable en lo que se podría concebir como directivo público. De hecho, el director o directora de una gran biblioteca universitaria española tiene a su cargo más personal y presupuesto que buena parte de los directores generales. Aunque sea tomado como perteneciente al nivel gerencial o intermedio, esto nos hace reflexionar, en este primer apartado, sobre aspectos y cualidades de carácter general del mismo como funcionario público.

Es sabido que la OCDE es uno de los mayores impulsores de la creación de la figura del directivo público, de la función pública profesional (OCDE, 2008), en parte por la necesidad de introducir "cierto grado de flexibilidad en la selección y en las condiciones de trabajo de los directivos públicos" en selección, remuneraciones, condiciones laborales, etc. (Blanco, 2010, p. 183). Sin embargo, esto en España debería tener ciertas

limitaciones puesto que cuenta con un "sistema de carrera" que hace que ese tipo de puestos deban estar reservados a funcionarios.

Esto parece positivo, pues asegura cierta estabilidad en la administración. También, que la persona tenga unos conocimientos y capacidad de esfuerzo y estudio demostrada por la oposición (otro tema sería hablar de los empleados públicos que han accedido a estos puestos sin pasar por este tipo de procesos o con ellos preparados *ad hoc*) y una preparación previa otorgada por la propia carrera administrativa por los años de experiencia, cursos y aprendizaje en general. Como indica Blanco (2010, p. 187), esta circunstancia además ayuda a la "existencia de una cultura común y de unos mismos valores públicos", propios de los sistemas de carrera.

Por ello, la presión ejercida por la OCDE para la apertura de estos puestos al sector privado parece un claro error. Es conveniente que el gestor público cuente con unos conocimientos y capacidades que le permitan una administración más eficaz y eficiente, pero esto no es incompatible con su condición de funcionario público. Sin embargo, la idea de servicio público y el conocimiento de las peculiaridades de estas administraciones sí están fuera del bagaje de un gestor privado. También puede aprenderlo, pero tras un tiempo de graves disfunciones en su cometido. Eso parece tenerlo claro el redactor del citado Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), que casi asegura la condición de funcionario del empleado público, como veremos a continuación.

No obstante, todo ello no deja de indicar la necesidad de que este gestor público reciba unas herramientas formativas con las que ahora mismo a menudo no cuenta y que son prácticamente ignoradas en su proceso selectivo. De ahí la redacción de este trabajo y la necesidad de la existencia de instrumentos de formación (y acreditación) de esos conocimientos, en la forma de escuelas de gestión pública, cualquiera que sea el nombre que se le quiera otorgar. Así, no se deja de expresar el anhelo de que en un país como el nuestro, con buena parte de su legislación y del sistema administrativo y funcional inspirado en el modelo francés, no se adopte también algo semejante a la ENA (Escuela Nacional de Administración).

El desarrollo de este propio artículo evidencia la necesidad de que haya una doble formación: "una formación genérica pluridisciplinaria y básica, a la que se añadiría con



carácter complementario una formación especializada”, propia de entidades de la “administración educativa y cultural” (Canales, 2015, p. 80)

Como decimos, el EBEP es la primera norma que adopta la idea del directivo público, aunque de forma muy abierta, para que sea adaptada a las necesidades de las distintas administraciones (Blanco, 2010, pp. 192-193). Desafortunadamente, el desarrollo reglamentario posterior brilla por su ausencia, pero el propio texto regula algunos aspectos como la reserva de estos puestos a funcionarios en la práctica: "en todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la ley de desarrollo de cada Administración se establezca (Artículo 9.2)". (Blanco, 2010, pp. 192-193).

Añade la propia autora otros elementos de interés de esta regulación, como que "su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia (Artículo 13.2)." Sobre lo primero, es una de las causas que han impulsado este trabajo; y sobre la publicidad y concurrencia, al margen de los anuncios en boletines oficiales y las consiguientes herramientas de alerta, resulta significativo y esperanzador un caso eminentemente bibliotecario. La reciente Ley 1/2015, de 24 de marzo, reguladora de la Biblioteca Nacional de España, ha promovido que la selección de la dirección de la misma se realice "atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia en relación a los fines y objetivos de la Biblioteca Nacional de España." (Artículo 9.1). Para ello "se acudirá a un sistema de preselección que garantice la publicidad y concurrencia, y que asegure la participación del Real Patronato, con el asesoramiento de profesionales del ámbito bibliotecario y documental. Su designación atenderá a los principios de mérito, capacidad e idoneidad." Todo ello teniendo una categoría de Director General. Así ha ocurrido realmente, en una convocatoria en la que además se ha asegurado el anonimato de los candidatos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Pueden consultarse las bases de la misma en la web  
<http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/destacados/bne/convocatoria-BNE.pdf>

Siendo, como hemos visto, el aspirante a uno de estos puestos funcionario público, lo habitual sobre su procedencia es que sea de la propia institución, pero esto tiene tantas ventajas como inconvenientes. Evidentemente, su conocimiento de la situación real de la institución y, aún más importante, de las relaciones entre las personas y equipos, resulta muy beneficiosa de cara al éxito inmediato. Por el contrario, un candidato interno puede verse condicionado por las relaciones personales, filias y fobias establecidas a lo largo de los años. El cambio de colega a responsable conlleva también dificultades y una carga psicológica significativa al pasar a pedir tareas y responsabilidades a los anteriores compañeros (Newcombe & Donovan, 2013), pero una persona externa puede y suele ser vista como un intruso en los cotos cerrados de las administraciones españolas.

De todo lo anterior se trasluce la necesidad de que la selección asegure el mérito de los candidatos. Sin esta vocación meritocrática, este trabajo ni siquiera se hubiese planteado, pues lo que se pretende, como hemos visto, es que el proceso se ajuste lo más posible a los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, y para ello se deben perfilar las herramientas necesarias. Así, parece interesante que entendamos la meritocracia y las consecuencias de su ausencia, en un entorno en el que se siente un tanto desprestigiada e incluso amenazada desde diversos ámbitos.

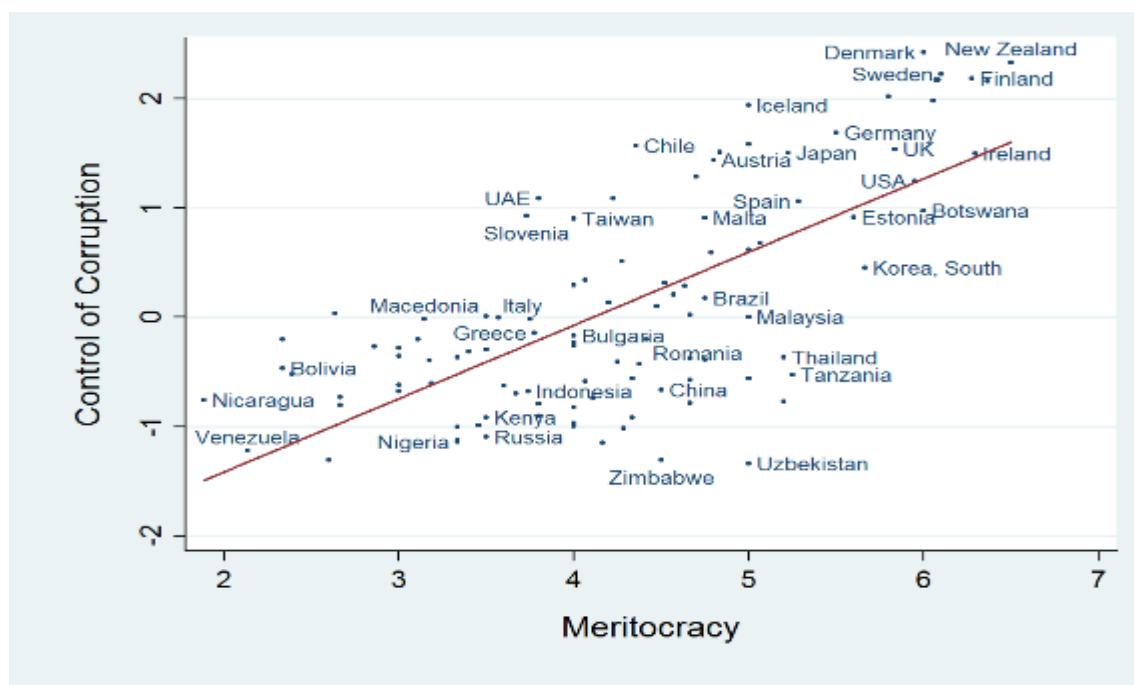
### **La importancia de la meritocracia en el acceso a los puestos de responsabilidad en la administración pública**

La meritocracia en el proceso de acceso y selección de los funcionarios y trabajadores públicos es uno de los fundamentos de la administración pública *weberiana*. Con ello se asegura su profesionalidad, que deviene en un mejor funcionamiento de la burocracia, así como en una independencia de los poderes políticos, fundamental como barrera frente a la corrupción.

Estas afirmaciones, además de ser tratadas a nivel teórico, conocidas por la experiencia y refrendadas incluso por el sentido común, si es que existe tal cosa, han sido también confirmadas por estudios empíricos mediante encuestas, como el informe *Organizing Leviathan: Politicians, bureaucrats and Government* (Dahlström y Lapuente, 2014). En el

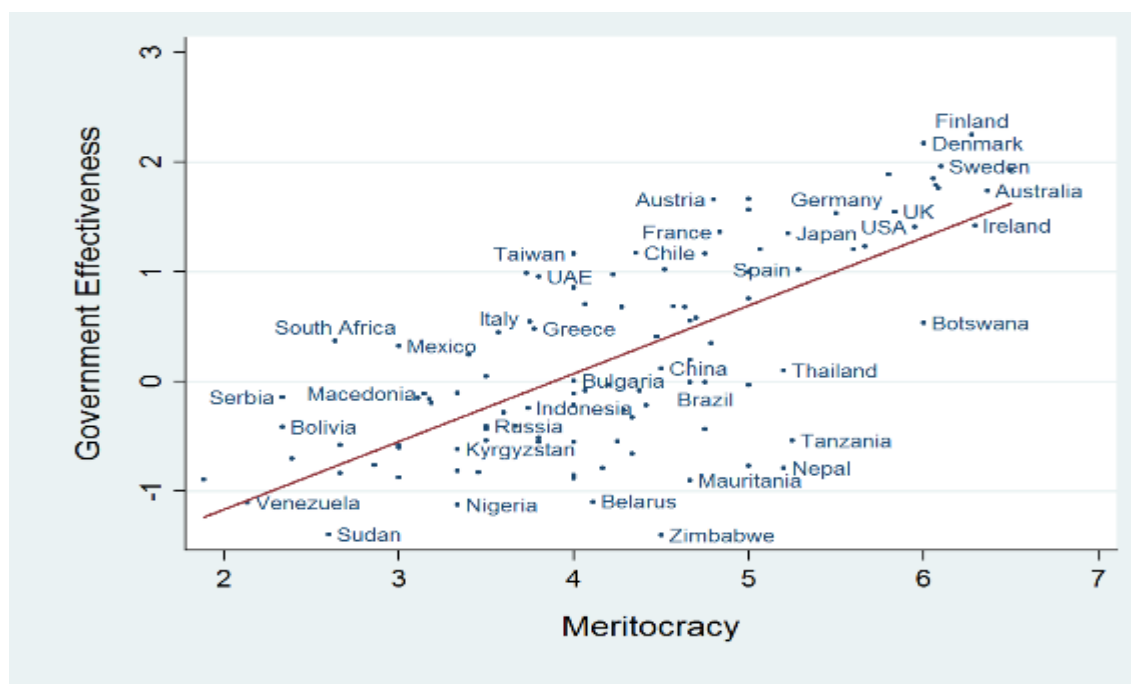
mismo, se encuentra una situación en España relativamente buena, aunque con amplio margen de mejora para acercarnos a los modelos neozelandés, australiano o de los países nórdicos. En ellos parece que el mérito y la capacidad son verdaderamente los parámetros para la selección de los funcionarios. Como resultado, gozan de una mayor eficiencia de la administración, así como de unos niveles más bajos de corrupción. Así lo podemos ver en las Figuras 1 y 2, que se adjuntan a continuación.

En Figura 1, el eje de las Y muestra el nivel de corrupción en una escala de -2.5 (muy corrupto) a +2.5 (muy honrado). El eje de las X informa si los empleados del sector público son reclutados por sus aptitudes y méritos, midiéndose de 1 (nada) a 7 (muy gran medida).



**Fig. 1. Relación entre el control de la corrupción y la meritocracia en la selección del funcionariado (Teorell et al., 2012).**

Mientras, en la figura 2, el eje de las Y muestra la eficacia de la administración en una escala de -2.5 a +2.5. El eje de las X informa si los empleados del sector público son reclutados por sus aptitudes y méritos, midiéndose de 1 (nada) a 7 (muy gran medida). En ambos casos, los datos del eje de las Y han sido extraídos del *Control of Corruption Index* y son proporcionados por los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial (2011), y los del eje de las X cubren 105 países y provienen de la encuesta QoG (Teorell et al., 2012).



**Fig. 2. Relación entre la eficacia de la administración pública y la meritocracia en la selección del funcionariado (Teorell et al., 2012).**

La salvaguarda de la meritocracia supone una apuesta de largo recorrido por el aseguramiento de la calidad de los servicios públicos. Canadá es un ejemplo de que el debilitamiento de la meritocracia en el acceso al servicio público deviene en un empobrecimiento del mismo a todos los niveles, incluida la eficacia y eficiencia que se buscaba (Sánchez, 2007). Se ha producido un deterioro del sistema de provisión de personal para la administración en los últimos tiempos, decayendo la meritocracia bajo la pretensión de una mayor agilidad. No se selecciona ya al mejor para un puesto, sino que se pretende incorporar de forma inmediata a una persona que esté capacitada. Al tiempo, la reducción de sueldos y otros conceptos provocan que la carrera administrativa canadiense se vuelva poco atractiva para los egresados universitarios, pronosticando una caída en la calidad de unos servicios públicos a los que accederá gente poco preparada.

A pesar de que el problema reseñado en Canadá viene dado según el mismo autor (Sánchez, 2007) por la aplicación de las teorías de la Nueva Gestión Pública (NGP), en este caso creemos que de forma incorrecta, la defensa de la meritocracia puede venir incluso del propio sector privado. Así, puede resultar para algunos sorprendente que Longo

(2010), un profesor de ESADE, señalada como una de las diez mejores escuelas de negocios del mundo (Europa Press, 2015), señalase la importancia de la meritocracia en el acceso, hasta el punto de indicar que la función pública fuera de la Administración Estatal había copiado lo malo de la misma "(rigidez, endogamia, resistencia al cambio) sin su parte buena, esto es, su carácter formalmente meritocrático."

Porque, en su origen, la función pública es una institución que hace del mérito su columna vertebral. Si los países dotan al empleo público de rasgos diferentes a los del empleo privado (garantías de acceso competitivo, carrera reglada, estabilidad) es para conseguir administraciones profesionales, gobernadas y dirigidas por la política pero no poseídas ni interferidas por ésta. Lo contrario del mérito es el clientelismo político que con frecuencia abre las puertas a la arbitrariedad y la corrupción. Todas aquellas garantías son tan necesarias hoy como cuando fueron creadas, y por eso es de lamentar que se hallen, a veces, insuficientemente aseguradas en nuestra periferia administrativa (Longo, 2010).

Y es que si no se realiza una selección y designación basándose en el mérito y capacidad, entramos de forma inevitable en lo que Corrales Melgarejo (2011), un juez peruano, denomina *padrinocracia*. De esta forma tan ilustrativa define la dicotomía que se presenta entre la selección de acuerdo al mérito y el enchufismo, que suele derivar y asociarse al clientelismo.

Además, la meritocracia es uno de los fundamentos de cualquier reforma o modernización administrativa, pues requiere de una función pública estable y profesional, en el que el acceso y la promoción se realice a través de la meritocracia y de la capacidad de los candidatos que quieren acceder a la función pública (Martínez, 2013, p. 172). En ello, se defiende que se debe aplicar la NGP, sin que esto implique la destrucción del principio de la meritocracia (Abril et al., 2013). Eso sí, esta meritocracia debe ser revisada y actualizada. No sirven en un entorno cambiante como el actual los mismos métodos y criterios de antes, sino que el propio Longo (2010) aboga por que la meritocracia esté ligada al aprendizaje, al esfuerzo y a los resultados alcanzados. Así se evitaría la paralización de la ambición del funcionario ante un sistema de carrera poco motivador.

## **Principios generales de los directivos y funcionarios públicos**

Este funcionario del que estamos hablando, en nuestro caso bibliotecario, que puede optar al puesto de dirección, compartirá con otros directivos públicos, y en buena medida con los gestores privados, una serie de principios generales. En siguientes apartados hablaremos de unos conocimientos y competencias necesarios para el perfil que estamos buscando y que a menudo podrían ser compartidos por cualquier directivo o gestor, pero ahora nos vamos a centrar en estos principios.

Buena parte de los principios y necesidades surgen de la propia naturaleza humana. Las organizaciones son estructuras formadas y gestionadas por personas, en las que por tanto influyen sus relaciones, fortalezas y debilidades. Gestionar las primeras, aprovechar las segundas y protegerse de las terceras supondrá buena parte del éxito del directivo público.

El Informe Nolan, llamado así por el juez que presidía el comité británico que lo produjo, indica siete principios de la Vida Pública, con los que la persona que estamos perfilando debe contar (Canales, 2012, p. 23):

- a) Desinterés. Aunque el servicio al público debe estar grabado en la conciencia de los servidores públicos en general, y de los bibliotecarios en particular, se debe resaltar que el director de la biblioteca debe orientar su gestión a este servicio a la sociedad, no pensando en primer lugar en sus intereses y los de su equipo.
- b) Integridad. La relación con proveedores, editores, etc. no debe implicar un vínculo financiero ni de otro tipo con los mismos. De igual forma, no es conveniente recibir regalos de empresas con las que se mantenga una relación comercial.
- c) Objetividad. Aplicable a la gestión de recursos humanos (selección, evaluación del desempeño), a la contratación de productos y servicios o la adquisición de materiales bibliográficos.
- d) Responsabilidad. Los cargos públicos deben estar dispuestos a su propia evaluación, tanto en su desempeño como sobre la permanencia de su idoneidad, y a rendir cuentas de su gestión.

- e) Transparencia. La toma de decisiones debe ser un proceso lo más claro posible, tanto de cara a los subordinados como a los usuarios y comunidad universitaria. Se deben justificar las decisiones, salvo casos de necesaria confidencialidad, como ofertas que lo requieran o a veces en los recursos humanos.
- f) Honestidad. Aunque el alcance de este punto no llega a ciertos aspectos de otros cargos públicos, como es la declaración de los intereses privados relacionados con sus responsabilidades públicas, sí debe actuar siempre de forma que sus decisiones, en particular las que impliquen un gasto, no puedan ser puestas en duda más allá de la estricta legalidad de las mismas.
- g) Liderazgo. Como veremos más adelante, el liderazgo se convierte en aspecto fundamental del gestor público, tanto en lo que se refiere a su persona, como al fomento del mismo dentro de los equipos.

Varios de estos principios nos hablan de la ética del directivo público. Al respecto, la profesión bibliotecaria cuenta con varios códigos éticos y deontológicos, de los que los más conocidos en nuestro ámbito son el *Código de Ética de la IFLA para bibliotecarios y otros trabajadores de la información* y el *Código Ético para bibliotecarios y profesionales de la información en España*. Difícilmente puede ser calibrado el conocimiento de estos códigos, aunque su presencia en los planes de estudios hace suponer que cualquier bibliotecario titulado ha sido instruido sobre los mismos en las carreras del ramo.

Centrándonos en la ética del directivo, tanto desde un punto de vista puramente bibliotecario como desde un punto de vista más abierto ésta resulta importante. García & Sutherland (2001) hablan de ella en su relación con el gestor político, señalando que aunque sea necesaria la flexibilidad y la mano izquierda no podemos renunciar a la misma cuando sea cuestionada en contrataciones o gestión de las colecciones, por ejemplo.

La ética, debido a los múltiples casos de corrupción surgidos en España en los últimos años, ha pasado a ser tomada en consideración en lo que se refiere a la Función Pública, completando y superando al principio de legalidad de las actuaciones de los funcionarios (Irurzun, 2010). Difícil, no obstante, resulta valorarla, más allá de los requisitos básicos, como el no haber sido separado del servicio o inhabilitado.

## **El liderazgo como cualidad y competencia clave del director de biblioteca**

Según acabamos de ver, el último punto del citado informe Nolan habla del liderazgo como principio esencial del gestor público. De todas las cualidades que debe tener el directivo, consideramos que la capacidad de liderazgo es la clave. Así lo demuestra la muy abundante bibliografía internacional sobre el tema hasta el punto de a veces confundir, erróneamente, la figura del líder con la del director o gestor.

El liderazgo es importante en cualquier organización privada, pero en las administraciones públicas resulta fundamental, pues debe gestionar equipos sin herramientas coercitivas; incluso más allá, es la cualidad definitoria para un gestor que quiera llevar su organización hacia nuevas metas, incluyendo en este caso la modernización administrativa o la proyección futura de las bibliotecas. Como ejemplo, el mencionado programa de doctorado norteamericano (Hernon & Schwartz, 2008) se centraba en el liderazgo gerencial como clave para la gestión de bibliotecas y otras organizaciones documentales y de la información.

A estas alturas es evidente para cualquiera que el liderazgo no sólo es imprescindible para las jefaturas, sino que resulta importante en todos los niveles de la biblioteca. Sería necesario realizar esta búsqueda del liderazgo incluso desde el primer proceso selectivo (DeLong, 2009, p. 455), algo, no nos engañemos, casi imposible con nuestro sistema de oposiciones.

Los directivos deben fomentar ese liderazgo en su organización, detectar los posibles líderes y fomentar el mismo en ellos, pues resulta necesario para el futuro de la biblioteca y su capacidad de adaptación, cambio y desarrollo. Esto resulta incluso "urgente" (Maloney, Antelman, Arlitsch & Butler, 2010) en las actuales circunstancias. Frecuentemente las organizaciones fallan en ello, siendo instituciones muy rígidas y jerarquizadas que ahogan este desarrollo. Eso se produce por la propia naturaleza weberiana de las estructuras burocráticas, pero también, desgraciadamente y a veces, por simple temor. El directivo mediocre teme que el afloramiento de líderes le deje en evidencia. No obstante, no es sólo un mal local, pues en EUA vemos que encuentran el mismo problema (Maloney, Antelman, Arlitsch & Butler, 2010).



Contrariamente a este punto de vista, Carpenter (2012) sí expresa la labor realizada por diferentes directores de bibliotecas de la Association of Research Libraries (ARL) para fomentar el liderazgo. Particularmente, el liderazgo orientado al emprendimiento, como un recurso fundamental en nuestras bibliotecas en esta época de crisis, y como vía para la detección y aprovechamiento de oportunidades.

Recordemos que lo que distinguía a Steve Jobs de los demás es que encontraba posibilidades dentro de las oportunidades, más que soluciones a las demandas. De esta forma era capaz de generar productos (en nuestro caso servicios) que encontraban de inmediato su sitio en el mercado. Concordamos con Kohl (2010, p. 191) en que es el modelo ideal para los bibliotecarios, especialmente para los líderes y gestores, aun sabiendo que esto resulta complicado.

Incluso así, los directores de bibliotecas deberían contar con esta capacidad de emprendimiento, esta facilidad para la búsqueda de oportunidades, liderando la misma y permitiendo y aceptando los fracasos (Carpenter, 2012). Al tiempo, debemos tener en consideración que los líderes que se formen en el equipo puede que luego no sean buenos gestores, pues ese liderazgo, cuando se pasa a puestos gerenciales, muchas veces se ve más constreñido que liberado (White, 1997).

El liderazgo implica "tener una visión clara de hacia dónde se dirige la organización, ser capaz de comunicar esto y motivar al personal para que integre sus objetivos personales con los de la organización", ya que el directivo/líder necesita contar con este personal y organizarlo adecuadamente para obtener los resultados que se buscan (Weingand, 1999).

Para ello, el liderazgo requiere del uso y, en su caso, conocimiento, aunque sea intuitivo, de la inteligencia emocional, hasta el punto de ser considerada la condición *sine qua non* del mismo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 5). La inteligencia emocional, de acuerdo a estos autores, consiste en 18 rasgos que, si bien son innatos, pueden ser mejorados o entrenados. Estos rasgos se insertan en cinco grandes dominios: autoconciencia, la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Mientras que los tres primeros implican el control de las emociones propias, los dos siguientes se centran en el conocimiento y gestión de las emociones de los demás. Ningún líder va a contar con todos los rasgos, pero los grandes líderes desarrollan unos 12 rasgos de los 18. Al respecto, Kreitz (2009) elaboró una lista de los rasgos que deben caracterizar al

liderazgo dentro de las bibliotecas, de acuerdo a los diferentes niveles de dirección, que no traemos aquí por su notable extensión.

El liderazgo ha sido trabajado y tratado en múltiples cursos, artículos y libros, pero muchos de ellos no dejan de ser obras de autoayuda, y la aproximación hacia el liderazgo es a menudo limitada (Hernon & Schwartz, 2011). El fomento del liderazgo debería estar presente en los planes de estudio de Documentación y, aún más, de las escuelas de administración pública. Notable resulta, en el ámbito europeo, el Programa de formación de líderes de LIBER.

La Fundación Bill y Melinda Gates publicó recientemente el informe *Cultivating Global Library Leadership: a Review of Leadership Training Programs for Librarians Worldwide* (Arabella Advisors, 2015) En él se destaca la escasez de programas de formación de líderes bibliotecarios, sobre todo fuera de los países desarrollados, y la importancia de los mismos en un mundo cambiante.

En el análisis realizado a los diversos programas alrededor del mundo, se señala la "falta de consenso sobre qué habilidades debe tener un líder" (FGSR, 2015). Así,

La mayor parte de ellos se centran en aspectos como la colaboración, la creación de alianzas y la innovación, mientras que pocos instruyen sobre gestión del riesgo, cómo medir el impacto de los programas desarrollados y sobre *advocacy*, que se define como el acto de abogar o apoyar una causa, en este caso la de las bibliotecas. Esta última habilidad es considerada clave.

Innovación y creatividad, estar dispuestos a asumir riesgos calculados, verse como agentes de cambio en sus comunidades y ser excelentes comunicadores son algunas de las habilidades que debe tener un líder. Todas estas destrezas se ejercitan en los programas analizados y además en algunos se abordan otras, como cuestiones técnicas y de gestión.

### **3. El director de biblioteca como bibliotecario y como gestor de bibliotecas**

Además de las competencias y habilidades de carácter general vistas hasta ahora, las competencias que debe atesorar como bibliotecario y gestor de la biblioteca están

especialmente influidas por la evolución acelerada de la profesión y de su entorno a la que hemos hecho referencia. Así, la transformación de las bibliotecas y de sus servicios ha provocado la necesidad de nuevos perfiles profesionales con conocimientos que no siempre se encuadran en los tradicionales estudios de documentación. Esto ha provocado que incluso en mercados laborales menos regulados como el norteamericano se comiencen a contratar personas de perfiles profesionales ajenos a la biblioteconomía o sin estudios específicos de la materia (Grimes & Grimes, 2008).

Si nos dirigimos a un trabajo reciente sobre el tema, el estudio *Prospectiva 2020* (Gallo et al., 2014) dedicaba una de sus 10 tendencias de futuro para las bibliotecas al personal del mismo, indicando que “los profesionales deberán tener perfiles flexibles y cambiantes y las bibliotecas necesitarán personal con conocimientos diversos”.

De esta forma, el documento señala que las bibliotecas, debido a su entorno inestable, necesitan profesionales de una tipología nueva, polivalentes y, por tanto, capaces de desenvolverse en muy diversas áreas:

Las TIC y los cambios sociales que han venido con ellas han cambiado la profesión de forma ostensible en los últimos años. (...) El personal que precisan las bibliotecas, además de las destrezas tradicionales, deberá tener o ser capaz de adquirir competencias y habilidades variadas, que no siempre serán tecnológicas: sobre gestión y organización (incluyendo economía o estadística), capacidades educativas en alfabetización informacional, habilidades de negociación, conocimientos sobre comunicación (donde se incluye las tecnologías de la información) y otros conocimientos (propiedad intelectual y derecho, idiomas, sociología, pedagogía, etc.) (Gallo et al., 2014, p. 49).

Muchas de estas capacidades serán empleadas tanto en la organización como de forma vertical en el trato con los responsables superiores, de cariz político aunque algunos sean cargos académicos. Recordemos que el desarrollo que alcance la biblioteca dependerá de la voluntad política de estos cargos. Por ello, los bibliotecarios académicos deben estar preparados para su relación con el político, como si de una biblioteca pública se tratase. Deberán, como en aquella, no sólo demostrar cualidades en la planificación, organización desarrollo de servicios, etc., sino además mantener un diálogo fluido con el responsable y conseguir llevárselo a su terreno: darle a conocer el trabajo que se realiza, su necesidad para el proceso de aprendizaje e investigador, etc. Esto requiere de bastantes cualidades

y conocimientos que se expresan en estos apartados, como podemos comprobar en la obra de García & Sutherland (2001) *Directores de biblioteca pública en la arena política*.

Con todo ello, parece oportuna la realización de un repaso de las principales opiniones sobre estas competencias del director de biblioteca, separándolas entre las comunes a cualquier bibliotecario y aquellas establecidas pensando en su papel como gestor de estos centros.

### **Visiones sobre las competencias del bibliotecario en el actual entorno de cambio**

Además de las competencias profesionales, el bibliotecario académico necesita un amplio conjunto de competencias personales y transferibles para poder gestionar el entorno de cambios en el que trabaja (Joao, Extremeño y Firmino, 2012, p. 96). Empezando por los conceptos de la influyente Special Library Association (SLA), esta definía las competencias de un profesional de la información en el siglo XXI diferenciando entre competencias profesionales y competencias personales (Abels, Jones, Latham, Magnoni, & Marshall, 2003)

Entre las profesionales, se encuentran: la gestión de recursos de información, gestión de servicios de información, gestión de organizaciones o instituciones de información y la capacidad de aplicar las herramientas y la tecnología de la información. Mientras, entre las personales desglosa las siguientes:

- Busca los desafíos y los capitaliza como nuevas oportunidades
- Es capaz de tener una visión global
- Se comunica con eficacia
- Presenta ideas con claridad; negocia con confianza y persuasión
- Crea asociaciones y alianzas
- Construye un ambiente de respeto mutuo y de confianza; respeta y valora la diversidad
- Emplea un enfoque de equipo; reconoce el equilibrio entre colaboración, liderazgo y seguimiento
- Toma riesgos calculados; muestra coraje y tenacidad cuando se enfrenta a una oposición a sus planes
- Planea, prioriza y se centra en lo que es crítico

- Demuestra una planificación de la carrera profesional del personal
- Piensa creativa e innovadoramente; explora en busca de oportunidades nuevas o “reinventadas”
- Reconoce el valor de la creación de redes profesionales y la planificación de la carrera personal
- Equilibra las obligaciones laborales, familiares y comunitarias
- Se mantiene flexible y positivo en un momento de cambio continuo
- Celebra los logros propios y de los demás

Siguiendo en un plano internacional, aunque en este caso adaptado a la realidad más cercana, el *Euroreferencial* es un trabajo realizado por el European Council of Information Associations (ECIA) hace ya algunos años (2004), y que pretendía recoger las competencias y aptitudes propias de los profesionales de la información y la documentación en un marco europeo.

Debido a su concepción generalista, no se ajusta exactamente a lo que estamos buscando, pero dado su carácter transnacional, europeo y fruto de un gran trabajo colaborativo, resulta de gran interés. No entramos a valorar los diferentes niveles de cada competencia ni a desglosar, obviamente, cada una de ellas, pero no obstante merece la pena recordar las líneas principales:

**Tabla recapitulativa de los campos de competencia y de las principales aptitudes según el *Euroreferencial* (ECIA, 2004):**

Treinta y tres campos de competencia	Las veinte principales aptitudes
<p>Grupo I - INFORMACIÓN</p> <p>I01– Relaciones con los usuarios y los clientes</p> <p>I02– Comprensión del medio profesional</p> <p>I03– Aplicación del derecho de la información</p> <p>I04– Gestión de los contenidos y del conocimiento</p> <p>I05– Identificación y validación de las fuentes de información</p> <p>I06– Análisis y representación de la información</p> <p>I07– Búsqueda de información</p> <p>I08– Gestión de colecciones y fondos</p> <p>I09– Enriquecimiento de las colecciones y fondos</p>	<p>A- RELACIONES</p> <p>Autonomía</p> <p>(Capacidad de) Comunicación</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Empatía</p> <p>(Espíritu de) Equipo</p> <p>(Aptitud de) Negociación (Sentido) Pedagógico</p> <p>B- BÚSQUEDA</p> <p>Curiosidad intelectual</p> <p>C- ANÁLISIS</p>

I10– Tratamiento material de los documentos	(Espíritu de) Análisis
I11 – Acondicionamiento y equipamiento	(Espíritu) Crítico
I12– Diseño de productos y servicios	(Espíritu de) Síntesis
 Grupo T – TECNOLOGÍAS	 D- COMUNICACIÓN
T01– Diseño informático de sistemas de información documental	Discreción
T02– Desarrollo informático de aplicaciones	(Capacidad de) Respuesta rápida
T03– Publicación y edición	 E- GESTIÓN
T04– Tecnologías de Internet	Perseverancia
T05– Tecnologías de la información y la comunicación	Rigor
 Grupo C – COMUNICACIÓN	 F- ORGANIZACIÓN
C01– Comunicación oral	(Capacidad de) Adaptación
C02– Comunicación escrita	(Sentido de la) Anticipación
C03– Comunicación audiovisual	(Espíritu de) Decisión
C04– Comunicación a través de la informática	(Espíritu de) Iniciativa
C05– Práctica de una lengua extranjera	(Sentido de la) Organización
C06– Comunicación interpersonal	
C07– Comunicación institucional	
 Grupo G – GESTIÓN	
G01– Gestión global de la información	
G02– Marketing	
G03– Venta y difusión	
G04– Gestión presupuestaria	
G05– Gestión de proyectos y planificación	
G06– Diagnóstico y evaluación	
G07– Gestión de los recursos humanos	
G08– Formación y acciones pedagógicas	
Grupo S – OTROS SABERES	
S01 – Saberes complementarios	

A pesar del tiempo transcurrido, resulta bastante vigente el punto de vista de Anglada (1993), justo en el inicio de la anterior gran crisis económica que también lo estaba

agitando todo, sobre el futuro inmediato de los perfiles bibliotecarios. Adaptándolo y resumiéndolo algo, indicaba que el mercado laboral necesitaría profesionales:

- Orientados al mercado y no al producto, es decir, que conozcan las necesidades de los usuarios, que las anticipen, que sean capaces de organizar servicios efectivos y eficaces y que, convencidos de su valor, sean capaces de vendérselos a los clientes.
- Con una visión de que su función es la de intermediario y no la de receptor final, que encuentren la excelencia profesional en la satisfacción de los usuarios.
- Que sean usuarios expertos de las TIC, sabiéndolas seleccionar, adquirir, desarrollar y adaptar a nuestras necesidades.
- Que estén abiertos al trabajo en equipo, abiertos al trabajo interdisciplinar.
- Que sepan valorar los costes de su actividad y no sólo la calidad abstracta de ésta.
- Que estén preparados para el cambio inmediato y futuro, mediante la flexibilidad y adaptabilidad.
- Con conocimientos técnicos amplios y básicos, en contraposición de conocimientos concretos y profundos que caducan al cabo de poco tiempo, que tengan habilidades más que conocimientos para encontrar la mejor solución a cada problema y para que puedan aportar respuestas adaptadas a necesidades específicas.
- Orientados a la atención al público, a la formación de usuarios y en la venta de servicios y que rehúyan actitudes de oferta pasiva de productos.
- Que, en resumen, sabiéndose necesarios, desarrollen su labor con agresividad y que, sabiéndose profesionales, organicen su actividad de forma creativa y con imaginación.

Algo posterior, Moreiro (1999) recogía requisitos exigidos para acceder al trabajo en su Análisis de la adaptación de los licenciados en Documentación a las necesidades de las empresas e instituciones. Aunque haya quedado algo desfasado, resulta ya destacable la presencia, junto con conocimientos técnicos básicos, de la exigencia de idiomas, la facilidad para las relaciones públicas o la informática.

Joao, Extremerio y Firmino (2012, p. 100) establecen que, en el marco de los cambios de la biblioteca universitaria en el entorno actual y ante el nuevo paradigma de la biblioteca como centro de aprendizaje y apoyo a la investigación, los bibliotecarios adoptan nuevos roles que, principalmente, se centran en su función como formador en alfabetización informacional y facilitador del aprendizaje; y como gestor del conocimiento y editor de contenidos, lo cual se

desglosa en una serie de papeles como: gestor de colecciones, prestador de servicios y consultor de información, gestor del conocimiento, etc.

### **Revisión de las competencias del gestor de bibliotecas según las fuentes profesionales**

En lo referente a competencias más específicas del gestor o directivo bibliotecario, empezamos de nuevo con la SLA, aunque ahora desde el punto de vista del directivo intermedio, prácticamente intercambiable con el perfil del director de la biblioteca. Así, el Middle Management Institute de la SLA se fijaba en cinco materias como fundamentales para la operación exitosa de un centro de información: tecnología de la información y aplicaciones; recursos humanos; marketing y relaciones públicas; habilidades de gestión y administración; y herramientas analíticas (Taylor & Renzulli, 1997).

Más influyente aún es el punto de vista de la ALA (American Library Association), la asociación de profesionales más importante del mundo. En su web publica una guía para directores o futuros directores de biblioteca, en la que, entre otras cosas, habla de los requisitos habituales para convertirse en uno de ellos:

Formación: los requisitos para un puesto de director de la biblioteca pueden abarcan una las siguientes posibilidades:

- Cuatro años de licenciatura en cualquier campo
- Máster en biblioteconomía (MLS)
- Máster en biblioteconomía (MLS) por un centro acreditado por la ALA
- El mismo grado, más un certificado de enseñanza (habitual en el caso en las bibliotecas escolares); o más un segundo máster en otra disciplina, como por ejemplo en Derecho

#### **Habilidades**

- Voluntad de conocer y servir a la comunidad de usuarios de la biblioteca
- Capacidad de pensar analíticamente y desarrollar sistemas nuevos o revisados, procedimientos y flujos de trabajo
- Capacidad de iniciativa y criterio independiente
- Conocimientos de informática (HW), Internet y software de biblioteca disponible en el mercado



- Capacidad para elaborar informes completos y presentar ideas con claridad y concisión, de forma escrita y oral
- Capacidad para tomar decisiones administrativas, interpretar las políticas y supervisar al personal
- Capacidad para motivar, establecer y mantener relaciones de trabajo con socios, supervisores, voluntarios y otros agentes de la comunidad, además de con el público
- Conocimiento de la filosofía y las técnicas del servicio de biblioteca
- Capacidad para organizar tareas de trabajo y trabajar de forma independiente
- Conocimiento demostrado sobre los recursos y materiales bibliotecarios
- Creatividad para desarrollar e implementar programas y servicios de la biblioteca
- Capacidad para comunicarse de forma oral y por escrito
- Empleo eficaz de técnicas de gestión en la dirección, planificación, organización, dotación de personal, coordinación, elaboración de presupuestos y evaluación del funcionamiento de la biblioteca

#### Experiencia

- Normalmente, diez años de experiencia como bibliotecario, con cinco años de experiencia gerencial o administrativa, aunque varían en gran medida por el tamaño de la biblioteca y las responsabilidades del trabajo
- Interés demostrado en el desarrollo profesional a través de la asistencia a talleres y congresos

Younger (2008), por su parte, no habla de competencias sino de habilidades de dirección, agrupándolas en tres categorías principales:

- Habilidades de gestión práctica (recursos humanos, presupuesto, las operaciones, administración y gestión de los recursos).
- Habilidades relacionadas con la promoción y la persuasión (negociación, hablar en público, habilidades de escritura, búsqueda de financiación y comprensión de la psicología y la política interna.
- Creatividad e innovación

Además, existen dos interesantes estudios que se han basado en el trabajo con expertos y directores de bibliotecas para intentar especificar las habilidades/competencias más importantes para este tipo de trabajos. El primer trabajo, de Jordan (2011), consistió en la identificación de las competencias en la bibliografía y de esta manera crear unas tablas

que fueron sometidas a un estudio Delphi con tres rondas entre los directores de las consideradas 100 mejores bibliotecas públicas norteamericanas. Para seleccionar las mismas se basó en los *Hennen's Annual Public Library Ratings*<sup>3</sup>, que especifican las 10 mejores bibliotecas del año en diferentes categorías.

Aún orientado, como vemos, a bibliotecas públicas, la mayoría de las cuales tienen otras exigencias de personal, presupuesto y colecciones, creemos que es un trabajo suficientemente significativo para ser tenido en cuenta. Sorprendentemente, en la primera ronda del estudio ya se eliminó como competencia importante la Inteligencia Emocional, muy tenida en cuenta de forma general, pero aun así la tabla final proporciona unos resultados que son muy significativos:

- Entusiasmo: optimismo, conectividad emocional positiva
- Demostrar liderazgo: ser percibido como un líder; hacerse cargo de los problemas de forma efectiva
- Delegación: ser capaz de encomendar responsabilidades proporcionando al tiempo la suficiente autoridad para realizar las tareas necesarias
- Responsabilidad: asumir la responsabilidad de los resultados, tanto positivos como negativos
- Planificación: establecimiento de objetivos y desarrollo de estrategias para alcanzar esas metas
- Integridad: seguir el código deontológico profesional, ser honesto, ser un modelo a seguir para la forma de comportarse; honestidad
- Toma de riesgos: no tomar el camino más fácil; asumir el riesgo del fracaso; audacia
- Credibilidad: construir la confianza de los demás en uno mismo; hacer lo que se promete; ser coherente en el discurso y las acciones
- Gestión de recursos: conseguir dinero y recursos para llevar a cabo los objetivos
- Creatividad: encontrar diferentes maneras de lograr los objetivos; adelantar nuevas ideas
- Atención al cliente: tanto internos como externos, recordando que los clientes son el centro de la biblioteca
- Habilidades interpersonales: trabajo efectivo en equipo con diferentes niveles y puestos (personal y público); buenas habilidades sociales; capacidad de entablar relaciones

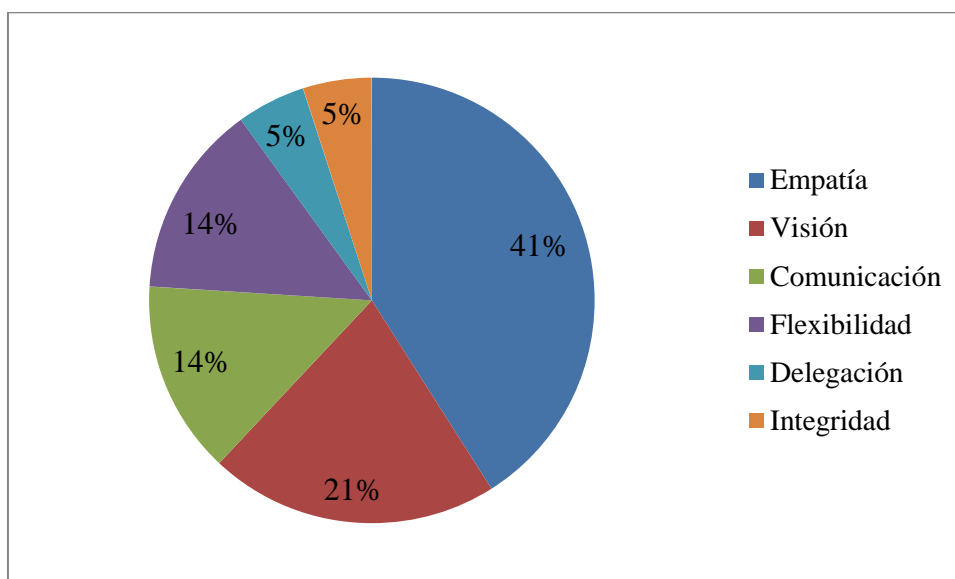
---

<sup>3</sup> Dicho ranking anual puede consultarse en la web <http://www.haplr-index.com/index.html>

- Habilidades de comunicación: hablar, escribir, escuchar; realizar y transmitir un mensaje comprensible Flexibilidad: cambiar de rumbo cuando sea necesario; variar la planificación para conseguir el éxito
- Visión: prever hacia dónde puede ir la biblioteca en el futuro, guiándola
- Comprensión política: relaciones con los políticos, gobernantes, otros departamentos de la Ciudad; entender su estructura organizativa
- Madurez: calma y el control, inteligencia emocional, pensar primero en los demás
- Resolución de problemas: evaluar una situación y ver lo que hay que hacer
- Habilidades de promoción: ser visible en la comunidad y en la biblioteca, activo en organizaciones comunitarias; lanzar puentes con los tomadores de decisiones

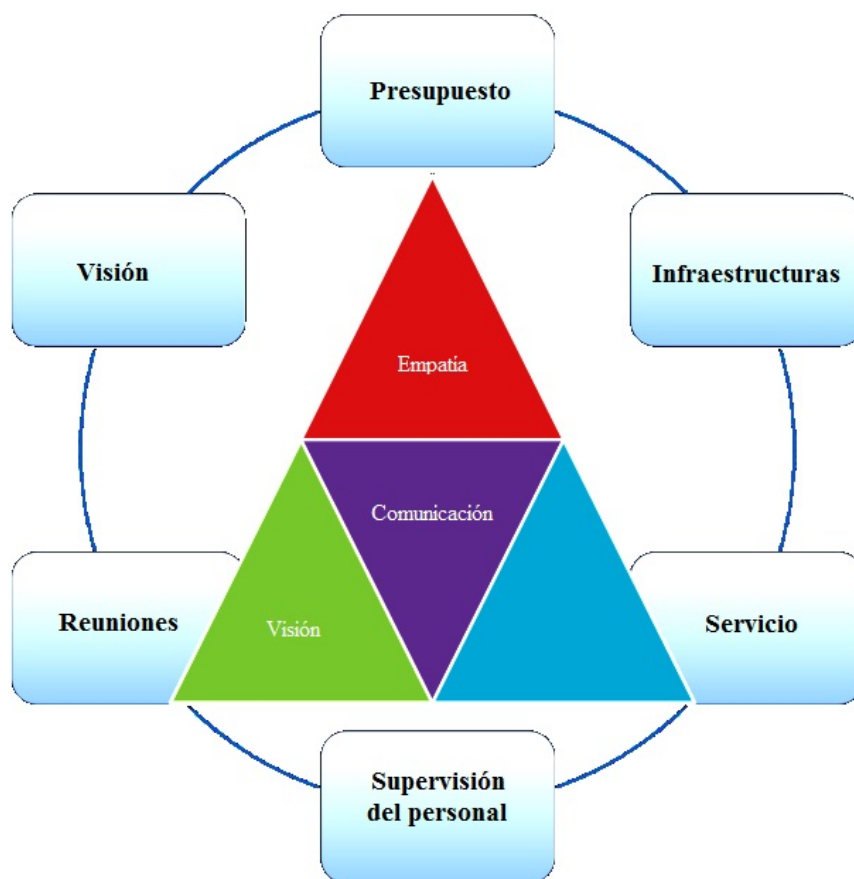
En el otro estudio que mencionamos (Chow & Rich, 2012), se hicieron 114 entrevistas a directivos de biblioteca, pero con la limitación de que todos procedían del estado de Carolina del Norte. En el mismo se diferenciaba entre “cualidades” y “tareas más comunes”, sobre las que, por tanto, hay que tener unos conocimientos más profundos y se deben exigir al directivo.

En lo referente a las cualidades, la empatía fue la que se señaló más frecuentemente (41%), seguida de la visión (21%), flexibilidad (14%) y habilidades comunicativas (14%). La capacidad de delegación (5%) y la integridad (5%) también fueron citadas repetidamente. Sobre las tareas principales, la más mencionada en las entrevistas fue el servicio a los usuarios (22%), seguido de la gestión presupuestaria (15%) y la gestión de la colección.



**Fig. 3. Cualidades ideales del gestor de bibliotecas según Chow & Rich (2012, p. [7])**

Con estos datos los autores crearon unos gráficos descriptivos de los perfiles según tipología bibliotecaria, de los cuales ofrecemos aquí el de las bibliotecas universitarias:



**Fig. 4 Cualidades y tareas principales del gestor de bibliotecas académicas según Chow & Rich (2012, p. [15])**

El trabajo más importante, por cercanía y profundidad, es el realizado por el Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales del Consejo de Cooperación Bibliotecaria (Tejada y Martínez, 2013). Basado en las competencias recogidas en el Euroreferencial, recoge las específicas para el perfil de director en una completa ficha que incluye funciones, competencias profesionales y competencias personales (aptitudes).

**Perfil de director de biblioteca según el Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales del Consejo de Cooperación Bibliotecaria (Tejada y Martínez, 2013):**

## P1. DIRECTOR DE BIBLIOTECA

1. Denominación: Nombre o título con el que se distingue	Director de biblioteca.
2. Otras denominaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director - gerente de biblioteca.</li> <li>- Director técnico.</li> <li>- Jefe de biblioteca.</li> <li>- Coordinador de bibliotecas.</li> </ul>
3. Misión: Descripción general de sus funciones	Responsable máximo del centro o servicio que dirige su planificación, el establecimiento de sus objetivos, su supervisión tanto de los recursos materiales como humanos, y de las relaciones internas y externas, teniendo en cuenta los objetivos de la institución en la que se enmarca.
4. Ámbito general: Centros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biblioteca nacional.</li> <li>- Biblioteca regional o central de comunidad autónoma.</li> <li>- Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior.</li> <li>- Biblioteca pública.</li> <li>- Biblioteca especializada.</li> <li>- Biblioteca escolar.</li> </ul>
5. Ámbito específico: Áreas de trabajo en los que suele desarrollar sus tareas.	Abarca la gestión, supervisión y coordinación de las diferentes áreas del centro.
6. Nivel de cualificación: Nivel en el que se desarrollan las competencias. Tres niveles: Auxiliar. N-1: sensibilización; Técnico N-2: conocimiento de las prácticas; y Técnico superior N-3: dominio de las herramientas (con un dominio metodológico)	N-3: Dominio de las herramientas (con un dominio metodológico).
7. Clasificación profesional: Grupo profesional de la Administración Pública de acuerdo con la titulación requerida para el acceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo A1. Técnico Superior o equivalente en personal laboral.</li> <li>- Grupo A2. Técnico Medio o equivalente en personal laboral.</li> </ul>
8. Puestos de trabajo Denominaciones de los empleos que suele ocupar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director técnico o director de biblioteca nacional.</li> <li>- Director de biblioteca regional o central de comunidad autónoma.</li> <li>- Director de biblioteca.</li> <li>- Gerente de biblioteca.</li> <li>- Director-gerente.</li> <li>- Director de biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior.</li> <li>- Director de biblioteca especializada.</li> <li>- Director de biblioteca escolar.</li> <li>- Responsable de biblioteca.</li> </ul>

<p>9. Funciones:</p> <p>Actividades propias del perfil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la política general del centro o del servicio bibliotecario a través de los planes rectores y las líneas generales de actuación.</li> <li>- Aprobar las políticas del centro ajustándose a la normativa vigente.</li> <li>- Dirigir y supervisar los proyectos estructurales del centro.</li> <li>- Representar al centro ante el órgano superior de dependencia y ante instituciones y entidades nacionales e internacionales.</li> <li>- Dirigir la planificación estratégica y operacional de los servicios bibliotecarios.</li> <li>- Gestionar los recursos económicos del centro.</li> <li>- Planificar instalaciones y equipamientos del centro.</li> <li>- Dirigir los equipos humanos.</li> <li>- Coordinar procesos técnicos y servicios del centro.</li> <li>- Planificar los recursos informáticos y electrónicos del centro.</li> <li>- Supervisar el sistema de gestión de calidad: recopilación de datos estadísticos y evaluación de servicios.</li> <li>- Desarrollar estrategias y planes de preservación documental.</li> <li>- Fomentar políticas de acceso abierto en la producción informativa de la organización.</li> <li>- Programar actividades de extensión bibliotecaria.</li> <li>- Dirigir la información y comunicación del centro: la imagen y su proyección</li> </ul>
<p>10. Funciones asociadas:</p> <p>Otro tipo de actividades que no tienen una relación directa con su perfil pero que suele desarrollar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en el asesoramiento técnico de otros ámbitos relacionados.</li> <li>- Participar en programas de difusión.</li> <li>- Participar en comisiones técnicas y grupos de trabajo de organismos bibliotecarios.</li> </ul>

<p>11. Competencias: las más importantes del perfil se señalan en negrita.</p>	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IO1. Relaciones con los usuarios y clientes.</li> <li>- IO2. Comprensión del medio profesional.</li> <li>- I11. Acondicionamiento y equipamiento.</li> <li>- I12. Diseño de productos y servicios.</li> <li>- C01. Comunicación oral.</li> <li>- C02. Comunicación escrita.</li> <li>- C03. Comunicación audiovisual.</li> <li>- C05. Práctica de lengua extranjera.</li> <li>- C06. Comunicación interpersonal.</li> <li>- C07. Comunicación institucional.</li> <li>- G01. Gestión global de la información.</li> <li>- G02. Marketing.</li> <li>- G04. Gestión presupuestaria.</li> <li>- G07. Gestión de recursos humanos.</li> <li>- G05. Gestión de proyectos y planificación.</li> <li>- G06. Diagnóstico y evaluación.</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A1. Autonomía.</li> <li>- A2. (Capacidad de) Comunicación.</li> <li>- A5. (Espíritu de) Equipo.</li> <li>- A6. (Aptitud de) Negociación.</li> <li>- C1. (Espíritu de) Análisis.</li> <li>- C2. (Espíritu) Crítico.</li> <li>- C3. (Espíritu de) Síntesis.</li> <li>- D1. Discreción.</li> <li>- E2. Rigor.</li> <li>- F1. Capacidad de adaptación.</li> <li>- F3. (Espíritu de) Decisión.</li> <li>- F4. (Espíritu de) Iniciativa.</li> <li>- F5. (Sentido de la) Organización.</li> </ul>
<p>12. Observaciones: Comentarios que puedan enriquecer la descripción</p>	<p>En centros bibliotecarios de menor tamaño los perfiles de director y jefe de área estarían englobados en un perfil único.</p> <p>En bibliotecas que no cuentan con una estructura de desarrollo departamental (bibliotecas de pequeño tamaño, unipersonales, etc.) el director de la biblioteca debe contar con competencia en: IO8 - Gestión de colecciones y fondos y IO9 - Enriquecimiento de las colecciones y fondos.</p> <p>En las competencias personales (aptitudes) habría que añadir tres que no son señaladas por el <i>Euro-referencial</i>: el liderazgo, el sentido de la responsabilidad y la capacidad de motivación.</p>	

De todos estos conocimientos y habilidades recogidos hay dos que necesitarían un mayor desarrollo. Por una parte, estamos hablando de una biblioteca universitaria, y esto hace que los conocimientos didácticos se conviertan en especialmente importantes. Como veíamos antes, la formación es uno de los ejes transversales de la profesión bibliotecaria en el momento actual, pero en las bibliotecas universitarias (y de centros de enseñanza en general) no se trata solo de poseer capacidades educativas y formativas, sino de ampliar estos conocimientos al propio hecho del aprendizaje.

La aparición de la alfabetización informacional o instrucción en competencias informacionales, junto con las tecnologías de la educación, han provocado que la

tradicional habilidad requerida para el bibliotecario de dar clases tome una nueva dimensión. Las bibliotecas universitarias, especialmente aquellas de entornos académicos más desarrollados, se han caracterizado de siempre por su implicación en el proceso educativo, pero ahora se necesita una más profunda comprensión del proceso de aprendizaje, pues las bibliotecas, como centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, son herramientas del mismo. Sorprendentemente, en un estudio realizado en EUA mediante una encuesta a centenares de directores de bibliotecas universitarias, se extrajo la conclusión de que estos apreciaban, de cara a la contratación de bibliotecarios, más las habilidades tradicionales de enseñanza (capacidad de exponer y dar clases) que estas más modernas (Shank & Dewald, 2012). La experiencia directa indica incluso una falta de estas capacidades básicas entre los bibliotecarios españoles.

Por otra parte, la tecnología, en especial las TIC, es el motor del cambio de paradigma que han vivido las bibliotecas universitarias. Este cambio de modelo no viene dado directamente por la tecnología, sino por el cambio de relación entre la biblioteca y el usuario que esta tecnología, entre otros factores, ha desencadenado. Es el agente provocador del cambio social y, por tanto, bibliotecario.

El conocimiento de las tecnologías deberá habilitar al bibliotecario para el discernimiento de las más adecuadas para su trabajo y para el servicio de la biblioteca. Incluso llegando a ejercer de filtro para los usuarios de las herramientas de software libre que le puedan ser de utilidad. Esto, por supuesto, conlleva en la actualidad un dominio de las herramientas 2.0. Así, el director de biblioteca debe tener unos conocimientos informáticos altos en la parte más específicamente bibliotecaria y documental: Internet, digitalización/OCR, metadatos y datos enlazados, lenguajes de marcado, indexación y bases de datos o diseño web y de interfaces.

Además, el bibliotecario deberá estar capacitado para la autopromoción: “Para poder afrontar el futuro desde una perspectiva influyente, el bibliotecario (en particular el especializado) deberá venderse, dejar claro quién es y qué puede hacer por sus usuarios, sin dar nada por sentado, tanto dentro como fuera de la institución que lo aloja” (Gallo et al., 2014).



## **Análisis de las ofertas de trabajo consultadas**

Realizada la búsqueda de diversas ofertas de trabajo, como ya hemos dicho mayoritariamente norteamericanas, podemos obtener una idea aproximada de las exigencias medias reales para el puesto de director de la biblioteca académica. Además, se incluyó también la de la biblioteca del Tribunal internacional de La Haya, por su evidente interés. Como conclusión previa general, podemos ver que las exigencias son bastante similares, aunque a veces cambie sutilmente la denominación de las mismas.

Todas las ofertas en los EUA solicitaban un mínimo de titulación de Máster en Library Science (Biblioteconomía) acreditado por la ALA, salvo condiciones de carreras personales excepcionales. La práctica totalidad preferían si el título era un doctorado (PhD), algo interesante, pues apenas se valora en los concursos españoles, cuando no se hace en absoluto.

También existía una gran coincidencia en la necesidad de una experiencia demostrable en bibliotecas académicas, algunas veces en puestos de gestión. Normalmente se elevaba a 10 años, aunque otras veces se restringía a 5 o no se especificaba la cuantía.

Dentro de las aptitudes personales, se repetía en diferentes formas el liderazgo, así como la capacidad de comunicación. También se valoraba repetidamente la capacidad de trabajo en equipo, a la par que la capacidad de trabajar y tomar decisiones de forma autónoma.

La facilidad en las relaciones interpersonales tiene un gran protagonismo. En ese sentido, varias hablaban de la capacidad de formar consensos y trabajar en entornos diversos, y la mitad hablaban del fomento de la diversidad y la integración.

En lo que se refiere a la gestión pura, se habla repetidamente de las capacidades de organización y supervisión. También se insiste en la experiencia y conocimientos de técnicas de planificación, así como especialmente de contar con una visión clara del desarrollo de las bibliotecas, lo cual vemos refrendado en los dos siguientes apartados.

Mayoritariamente se habla de conocimientos sobre las TIC e informáticos en general, poniéndolos en relación normalmente con la capacidad de evaluación de tecnologías emergentes y nuevas aplicaciones: su utilidad y posible incorporación.

En cuanto a los conocimientos puramente bibliotecarios, se valora estar al día, a veces especificándose aspectos concretos (gestión de la colección, referencia, etc.), pero casi siempre con una orientación hacia el futuro. Esto es, se valora la capacidad de análisis y prospectiva de tendencias en los servicios bibliotecarios. Se repiten cuatro veces las referencias a la alfabetización informacional.

Las dos ofertas que pueden ser consideradas europeas (aunque una corresponda al Tribunal de La Haya) añaden, como es lógico, la capacidad de trabajar en un ambiente internacional y valoran el conocimiento de varios idiomas, además del obligatorio inglés.

Como aspectos curiosos, solo una de las ofertas habla de la orientación al servicio público. Resulta sorprendente desde nuestro punto de vista que tres de ellas valoren la pertenencia y actividad en organizaciones nacionales e internacionales de bibliotecarios. Por fin, resulta anecdótico, pero muy significativo, que en una oferta se especifique que hay que subir 20 escalones diarios, y en otra que debe ser capaz de desplazarse de un edificio a otro del campus.

#### **4. Propuesta de perfil de director de biblioteca universitaria basada en competencias**

Como hemos visto en los apartados anteriores, el perfil de director de biblioteca va a tener una serie de componentes que se hacen comunes y reiterativos en los diferentes acercamientos. El director de biblioteca ideal conjuntará una serie de cualidades innatas, mejoradas con el estudio y el trabajo, más una serie de conocimientos. Esto hará que conjugue las cualidades de cualquier gestor o directivo público con una serie de conocimientos técnicos, necesarios para su desempeño y para que tenga la ineludible visión y capacidad de toma de decisiones. Evidentemente, es muy complicado reunir todas estas competencias en una sola persona, y las circunstancias del puesto harían cambiar el nivel de exigencia sobre ellas.

Si queremos hablar de competencias, deberíamos aclarar en principio que entendemos por tales. A lo largo del trabajo hemos visto que los autores han utilizado, muchas veces como sinónimos, diferentes términos: habilidades, conocimientos, rasgos, capacidades,

etc. Es evidente que en realidad no son sinónimos, por lo que intentaremos definir lo que vamos a entender por competencias.

Según una definición canónica, de diccionario (Blás, 2014, p. 136), competencias son las “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.” Esta definición es amplia y permite un gran juego, pero creemos que por eso mismo le faltan elementos.

En la misma línea, el *Euroreferencial* (ECIA, 2004), diferencia entre competencias y aptitudes:

Las aptitudes, es decir disposiciones naturales o adquiridas, que inducen comportamientos, se describen y analizan con menor frecuencia y menor precisión que las competencias técnicas. (p. 24).

Las competencias se entienden... como *el conjunto de las capacidades necesarias para ejercer una actividad profesional y dominar los comportamientos requeridos*. (p. 19).

Según este punto de vista, las aptitudes incluirían los rasgos, que son eminentemente innatos. Una aptitud, como una competencia, se puede adquirir, entrenar y mejorar. Jordan (2011), en una hábil compilación de definiciones, señala la importancia de los diferentes aspectos de las competencias como conocimientos, habilidades, destrezas y valores, que se pueden mejorar, aprender y medir; y que son específicas o necesarias para una tarea o trabajo en particular. Así, modificando ligeramente la definición dada en el estudio *Prospectiva 2020* (Gallo et al. 2014, p. 49), que repetidamente citamos en este trabajo podemos definir las competencias como un conjunto de actitudes, habilidades, valores y conocimientos que han de tener los bibliotecarios para realizar su trabajo de forma efectiva y contribuir positivamente en sus organizaciones, usuarios y profesión, y que pueden ser desarrolladas, entrenadas y mejoradas mediante el aprendizaje. Finalmente, se debe indicar que las limitaciones espaciales propias de un trabajo como este impiden detenerse en la descripción meticulosa de las competencias.

Con todo ello, podemos agrupar las competencias en cuatro familias o clases: personales y emocionales; gerenciales; tecnológicas; y bibliotecarias. A ellas se añadirían una serie de requisitos para el ejercicio del puesto, algunos de ellos ineludibles por ley, que se refieren

a la cualificación profesional y la experiencia. Las competencias son ordenadas según su importancia de mayor a menor, de acuerdo a la reiteración de su aparición en las fuentes consultadas, ligeramente modificadas según el criterio propio. Asimismo, las denominaciones han sido adaptadas para refundir competencias que aparecían bajo términos sinónimos.

**Tabla de competencias para el perfil de director de biblioteca universitaria**

Clase de competencia	Denominación de la competencia	Forma de valoración
<b>Personales y emocionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Ética</li> <li>1.2. Honestidad</li> <li>1.3. Deontología profesional</li> <li>1.4. Integridad</li> </ol> </li> <li>2. Comunicación:               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Capacidad de redacción y realización de informes</li> <li>2.2. Exposición y presentación de contenidos (escrita y oral)</li> <li>2.3. Capacidad de escucha</li> <li>2.4. Capacidad de diálogo</li> <li>2.5. Capacidad de negociación</li> </ol> </li> <li>3. Relaciones interpersonales               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Inteligencia emocional en general</li> <li>3.2. Trabajo en equipo, creación de alianzas</li> <li>3.3. Asertividad</li> <li>3.4. Reconocimiento de los éxitos</li> </ol> </li> <li>4. Cualidades personales y mentalidad               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Voluntad de servicio y orientación al usuario</li> <li>4.2. Pensamiento analítico</li> <li>4.3. Iniciativa</li> <li>4.4. Criterio independiente</li> <li>4.5. Entusiasmo</li> <li>4.6. Madurez</li> <li>4.7. Coraje y toma de riesgos</li> <li>4.8. Tenacidad</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación recibida y certificada: cursos y paso por una escuela de dirección pública.</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Indagación en el entorno</li> </ul>

	<p>4.9. Positividad</p> <p>4.10. Credibilidad</p>	
<b>Gerenciales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Visión</li> <li>1.2. Flexibilidad</li> <li>1.3. Planificación estratégica</li> <li>1.4. Gestión de calidad y evaluación</li> <li>1.5. Organización y coordinación</li> <li>1.6. Desarrollo de proyectos</li> <li>1.7. Marketing y capacidad de autopromoción</li> <li>1.8. Orientación a la innovación</li> <li>1.9. Gestión y promoción del liderazgo</li> <li>1.10. Capacidad de delegación</li> </ol> </li> <li>2. Conocimientos de gestión pública               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Gestión de recursos humanos</li> <li>2.2. Gestión financiera</li> <li>2.3. Presupuestación y valoración de los costes de actividades y proyectos</li> <li>2.4. Procedimiento administrativo</li> <li>2.5. Conocimiento de la estructura universitaria</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación recibida y certificada: cursos y paso por una escuela de dirección pública.</li> <li>• Experiencia</li> </ul>
<b>Tecnológicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos profundos del mercado del software (SW) bibliotecario y documental</li> <li>2. Conocimientos altos sobre las TIC, especialmente en lo que se refiere a las bibliotecas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Internet y web social</li> <li>2.2. Digitalización/OCR</li> <li>2.3. Metadatos y datos enlazados</li> <li>2.4. Lenguajes de marcado</li> <li>2.5. Indexación y bases de datos</li> <li>2.6. Diseño web y de interfaces</li> <li>2.7. Repositorios</li> </ol> </li> <li>3. Conocimientos apreciables de SW básico de usuario               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. SW libre</li> <li>3.2. Ofimática.</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomatura, grado o licenciatura en Biblioteconomía y Documentación</li> <li>• Cursos certificados</li> <li>• Experiencia</li> </ul>

	4. Conocimientos básicos de redes y hardware	
<b>Bibliotecarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos bibliotecarios generales <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicios al usuario</li> <li>Proceso técnico</li> <li>Gestión de la colección</li> <li>Gestión documental</li> <li>Recuperación de la información</li> <li>ALFIN/CI2</li> <li>etc.</li> </ol> </li> <li>Conocimiento del mercado editorial</li> <li>Conocimiento de consorcios</li> <li>Conocimientos didácticos y de formación</li> <li>Capacidad de investigación</li> <li>Conocimientos de propiedad intelectual y derecho bibliotecario</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplomatura, grado o licenciatura en Biblioteconomía y Documentación</li> <li>Cursos certificados</li> <li>Experiencia</li> <li>Para la capacidad de investigación: doctorado y/o trabajos publicados</li> </ul>
<b>Cualificación profesional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pertenencia al cuerpo facultativo de bibliotecas o similares (ineludible)</li> <li>Licenciatura (ineludible)</li> <li>Licenciatura, grado o master en Documentación o Biblioteconomía (preferible)</li> <li>Doctorado (preferible)</li> <li>Conocimientos de idiomas: <ol style="list-style-type: none"> <li>Inglés (C1 mínimo)</li> <li>Otro(s) idioma comunitario</li> <li>Lengua oficial autonómica (C1)</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Títulos</li> <li>Certificados oficiales o comúnmente aceptados (Cambridge, ACLES)</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de al menos 5 años en bibliotecas del mismo tipo</li> <li>Experiencia de al menos cinco años en puestos de gestión</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificados de los servicios de recursos humanos</li> </ul>

El problema de las competencias descritas es la valoración de las mismas. Algunas son puramente numéricas, como los años de experiencia, y la mayoría puede ser valorado con base al *curriculum vitae*: certificados, titulaciones, etc. Al respecto, ya hemos indicado, e

insistimos, en la conveniencia de la existencia de escuelas de gobierno. Esto permitiría, al menos sobre la teoría, asegurar buena parte de las competencias descritas. En particular, las gerenciales, además de asegurar un entrenamiento en las personales.

Además, se puede recurrir a consultores externos, expertos en procesos de selección, para valorar el desarrollo de las competencias personales y relacionadas con el liderazgo. Así, sería interesante que el tribunal responsable de la selección cuente con ese asesoramiento, y no se base exclusivamente en el *curriculum vitae*. Por supuesto, también serían necesarias entrevistas personales con los candidatos preseleccionados.

Por fin, en lo que se refiere a los conocimientos bibliotecarios, estos, una vez más, pueden ser reconocibles por medio de titulaciones, certificados y experiencia; pero tampoco está de más calibrar su actualización mediante la citada entrevista.

## **5. Conclusiones y propuestas de desarrollo de la investigación**

Aunque hasta ahora no se había sugerido la necesidad de crear un perfil de director de biblioteca universitaria en España, las exigencias que plantean las bibliotecas actuales, en las que hay que gestionar una evolución continua en un entorno de crisis (en el sentido económico; y en el de cambio, de modelo y tecnológico) parecen recomendar esta adopción.

Recordemos que en países con mayor desarrollo bibliotecario, como EUA y el Reino Unido, se produjeron en los últimos años una cierta avalancha de jubilaciones de directores de bibliotecas y una gran oferta de puestos de este tipo, que se encontró con un mercado laboral poco preparado, con escasez de candidatos válidos. Esto llevó a algunas de las universidades más importantes a contratar empresas caza-talentos para buscar la persona adecuada (Lonergan, 2009). En nuestro entorno, estos puestos se suelen nutrir de la oferta interna de cada universidad, pero no siempre manejando criterios estrictamente profesionales. Todo ello abunda en la necesidad señalada.

Por otra parte, para asegurarnos que los candidatos cumplan con el perfil requerido, se deberían articular vías para que estos cuenten con un reconocimiento previo, una certificación u otro método que lo asegure.

El perfil definitivo debería estar avalado por una entidad que, en este caso, tendría que ser REBIUN como organización que aglutina a todas las bibliotecas de este tipo; y con una reconocida y larga trayectoria, además de con experiencia en el desarrollo de normativas y proyectos de apoyo a la gestión.

Como colofón de este trabajo, se considera que se debería modificar el procedimiento de los concursos para este tipo de puestos:

- La mayoría de los puestos de dirección bibliotecaria se ocupan por el procedimiento de Libre Designación, lo cual habilita a las universidades a autoimponerse unos requisitos mínimos. Este podría proceder de la sectorial CRUE-REBIUN, que mediante un grupo de trabajo podría aprobar un *curriculum vitae*-tipo y un perfil profesional para estos puestos, si no obligatorio, al menos orientativo.
- La selección podría realizarse o al menos supervisarse por entes independientes al organismo contratante: una agencia estatal externa, que podría ser de la propia REBIUN, y que realizase la primera criba sobre los méritos mediante un procedimiento de doble ciego, aun sabiendo que las dimensiones limitadas de la profesión llevarían a una identificación bastante sencilla de los candidatos.
- Siguiendo las ideas de Blanco Gaztañaga (2010, p. 202), esta agencia o entidad externa podría proponer una terna o poner las condiciones mínimas para ser elegible. También se podría pensar en la implantación de una habilitación nacional.
- Al respecto, la creación de Escuelas de Gobierno, y el paso por ellas, certificaría una serie de conocimientos y herramientas básicas a los bibliotecarios que quisieran optar a estos puestos.
- Por fin, sería interesante repetir este proceso en otros cuerpos y escalas.



## 6. Bibliografía

Abels, E., Jones, R., Latham, J., Magnoni, D., & Marshall, J. G. (2003). *Competencies for Information Professionals of the 21st Century*. Special Library Association (SLA).

Recuperado de <https://www.sla.org/about-sla/competencies/>

Abril, A., Deza, M., García, J. V., Gutiérrez, M., Rodríguez, J. A. y Rodríguez-Arana, J. (2013). *La necesaria innovación en la administración pública*. La Coruña: Netbiblio.

American Library Association. (2015). *What Library Directors Need to Know*. Recuperado de <http://www.ala.org/educationcareers/careers/librarycareerssite/whatyouneeddirector>

Anglada, L. (1993). El futur de les biblioteques i el bibliotecari del futur. *Ítem*, (13) 13-24. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/22428/22262>

Arabella Advisors. (2015). *Cultivating Global Library Leadership: A Review of Leadership Training Programs for Librarians Worldwide*. San Francisco, CA: Arabella. Recuperado de <http://tascha.uw.edu/publications/cultivating-global-library-leadership>

Blanco, C. (2010). La figura del directivo público profesional: reclutamiento y estatuto. *DA. Revista Documentación Administrativa*, (286-287), 179-205. Recuperado de <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=9669&path%5B%5D=9737>

Blás, M. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Bloomington, IN: Palibrio.

Canales, J. M. (2015). *Estudios sobre la democracia, el gobierno y la administración pública contemporánea*. Madrid: Universitas.

Canales, J. M. (2012). Algunas consideraciones sobre los nuevos retos de la modernización del control de las administraciones públicas contemporáneas. *Auditoría Pública*, (58), 19-29.

- Carpenter, M. T. H. (2012). Cheerleader, Opportunity Seeker, and Master Strategist: ARL Directors as Entrepreneurial Leaders. *College & Research Libraries*, 73(1), 11-32.  
<http://dx.doi.org/10.5860/crl-192>
- Chow, A. S., & Rich, M. (2013). The ideal qualities and tasks of library leaders: Perspectives of academic, public, school, and special library administrators. *Library Leadership and Management*, 27(1-2). Recuperado de  
<https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/6380/6220>
- Corrales, R. (2011). Nueva gerencia en la carrera pública: Meritocracia vs. Padrinocracia. *Justicia y derecho*, 4(6). Recuperado de  
<http://www.justiciayderecho.org/revista6/articulos/2%20Nueva%20gerencia%20en%20la%20carrera%20publica%20Meritocracia%20Vs%20Padrinocracia%20Ricardo%20Corrales%20Melgarejo.pdf>
- Cuadrado, D. (2009). Progresiva desprofesionalización de la Administración Pública. *Actualidad administrativa*, (11), 2.
- DeLong, K. (2009). The Engagement of New Library Professionals in Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 35(5), 445-456.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2009.06.006>
- Europa Press. Las escuelas de negocios IESE y ESADE, entre las diez mejores del mundo, según 'Financial Times'. *20 minutos* (18 mayo 2015). Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2463785/0/escuelas-negocios-iese-esade-entre-diez-mejores-mundo-segun-financial-times/#xtor=AD-15&xts=467263>
- ECIA (European Council of Information Associations) (2004). *Euroreferencial en Información y Documentación: Volumen 1. Competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación*. 2ª ed. rev. Madrid: SEDIC. Recuperado de <http://www.certidoc.net/es1/euref1-espanol.pdf>
- Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID) (2007). *Propuesta de Fesabid sobre política de bibliotecas y de archivos a los partidos políticos para su incorporación en los programas electorales y de gobierno, 15 de diciembre de 2007*. [Madrid]: FESABID.  
Recuperado de

[http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/Propuesta\\_FESABID\\_a\\_partidos\\_elecciones\\_2008.pdf](http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/Propuesta_FESABID_a_partidos_elecciones_2008.pdf)

FGSR: Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2 de marzo de 2015). Está disponible el informe de la Fundación Gates sobre la formación para líderes en bibliotecas. *Lectura Lab*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.lecturalab.org/story/Est-disponible-el-informe--de-la-Fundacin-Gates-sobre-la-formacin-para-lderes-en-bibliotecas\\_5723](http://www.lecturalab.org/story/Est-disponible-el-informe--de-la-Fundacin-Gates-sobre-la-formacin-para-lderes-en-bibliotecas_5723)

Gallo, J. P., Anglada, L., Quílez, P., Novoa, C., Gómez, L., Elizari, J. F.,... Docampo, J. *Prospectiva 2020: Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*. Consejo de Cooperación Bibliotecaria, Ministerio de Cultura. Recuperado de [http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/GruposTrabajo/GE\\_prospectiva/Estudioprospectiva2020.pdf](http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/GruposTrabajo/GE_prospectiva/Estudioprospectiva2020.pdf)

García, J., & Sutherland, S. (2001). *Directores de biblioteca pública en la arena política*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. Recuperado de <http://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/directores-de-la-biblioteca-publica-en-la-arena-politica/>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

Grimes, M. F., & Grimes, P. W. (2008). The Academic Librarian Labor Market and the Role of the Master of Library Science Degree: 1975 through 2005. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 332–339.

Hernon, P. (2011). Becoming a university library director. *Library & Information Science Research*, 33(4), 276–283. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2011.04.003>

Hernon, P., & Schwartz, C. (2008). Reflections on a New Ph.D. Program: Thoughts of Interest to the Profession. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(1), 1-2. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2007.11.004>

Hernon, P., & Schwartz, C. (2011). The preparation of leaders in library and information science. *Library & Information Science Research*, 33(4), 276–283. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.002>

- Irurzun, F. (2010). Ética y responsabilidad en la Administración Pública. *DA. Revista Documentación Administrativa*, (286-287), 79-111. Recuperado de <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=9666&path%5B%5D=9731>
- Joao, M., Extremeño, A. I. y Firmino, A. (2012). *Una nueva biblioteca para una nueva universidad*. Gijón: Trea.
- Jordan, M. W. (2012). Developing leadership competencies in librarians. *IFLA Journal*, 38(1), 37-46. <http://dx.doi.org/10.1177/0340035211435074>
- Kohl, D. (2010). Is Steve Jobs a Role Model for Librarians? *The Journal of Academic Librarianship*, 36(3), 191. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2010.03.021>
- Kreitz, P. A. (2009). Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams. *College & Research Libraries*, 70(6), 531-554. <http://dx.doi.org/10.5860/crl.70.6.531>
- Lonergan, D. (2009). Have ability, won't travel. *Community & Junior College Libraries*, 15(4), 217-222. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/57736244?accountid=17225>
- Longo, F. (2010). Hacia una nueva meritocracia pública. *Factor Humà* [Tomado de un artículo aparecido en La Vanguardia, Domingo, 12 de diciembre de 2010]  
Disponible en:  
[http://www.factorhumana.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27%3Ahacia-una-nueva-meritocracia-publica&Itemid=11&lang=es](http://www.factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=27%3Ahacia-una-nueva-meritocracia-publica&Itemid=11&lang=es)
- Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K., & Butler, J. (2010). Future Leaders' Views on Organizational Culture. *College & Research Libraries*, 71(4), 322-347. <http://dx.doi.org/10.5860/crl-47>
- Martínez, A. M. (2013). La necesaria innovación en la administración pública, Abril Abadín... [et al.] [Recensión]. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12(3), 165-172. Recuperado de <http://www.usc.es/revistas/index.php/rips/article/view/1636>

- Moreiro, J. A. (1999). Ajuste de los licenciados en documentación a la oferta de trabajo. Observaciones hechas en la universidad Carlos III de Madrid. *Revista General de Información y Documentación*, 9(2), 13-28
- Newcombe, P. A., & Donovan, J. M. (2013). Becoming director: an internal candidate's view. *Library Management*, 34(3), 188-199.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01435121311310888>
- OCDE (2008). *The State of the Public Service*. Paris: OECD Publishing.
- Sánchez, J. A. (2007). El Servicio Público Canadiense bajo los mandatos de Brian Mulroney y Jean Chrétien. En D. Montero, R. Rodríguez. *Políticas públicas, relaciones bilaterales e Identidad en Canadá. Una nueva connotación en el inicio del siglo XXI* (pp. 7-28). La Habana, Cuba.
- Shank, J. D., & Dewald, N. H. (2012). Academic Library Administrators' Perceptions of Four Instructional Skills. *College & Research Libraries*, 73(1), 78-93.  
<http://dx.doi.org/10.5860/crl-219>
- Taylor, V., & Renzulli, G. (1997). Mastering middle management. *Information Outlook*, 1(2), 18. Recuperado de  
<http://search.proquest.com/docview/57404801?accountid=17225>
- Tejada, C. M. y Martínez Gonzáles, B. (Corrds.) (2013). *Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización*. Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Grupo de Trabajo de Perfiles Profesionales (2013). Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.  
<http://travesia.mcu.es/portaln/b/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>
- Teorell, J., Charron, N., Dahlberg, S., Holmberg, S., Rothstein, B., Sundin, P. & Svensson, R. (2013). *The Quality of Government Dataset, version 15May13*. University of Gothenburg: The Quality of Government Institute.
- Weingand, D. (1999). Gestión de la biblioteca pública actual: dirección y liderazgo. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 14(56), 59-77. Recuperado de  
<http://eprints.rclis.org/5989/>

White, H. S. (1997). Should leaders want to be managers and give up all that freedom?

*Library Journal*, 122(15), 48. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/57430237?accountid=17225>

Younger, P. (2008). CPD for library leadership: Some practical suggestions. *Impact: Journal*

*of the Career Development Group*, 11(3), 46-49. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/57688695?accountid=17225>

## ANEXO. Ofertas de empleo consultadas

- Alamo Colleges. Director of Library Services  
<http://joblist.ala.org/jobseeker/job/26190807/Director%20of%20Library%20Services/Alamo%20Colleges/?keywords=director&vnet=0&str=26&max=25&long=1&t732=472403>
- Binghamton University <https://www.binghamton.edu/human-resources/pdfs/Dean%20of%20Libraries.pdf>
- California State university <http://csucareers.calstate.edu/Detail.aspx?pid=48212>
- Corte Internacional de Justicia: <http://www.icj-cij.org/registry/index.php?p1=2&p2=5&p3=3&v=139>
- Drew University <http://www.drew.edu/hr/employment-opportunities/dean-of-libraries-qualifications-and-job-description>
- European University Institute  
<http://www.eui.eu/About/JobOpportunities/AdministrativePosts.aspx>
- Fairfield University. Dean of Libraries & University Librarian  
<https://fairfield.interviewexchange.com/jobofferdetails.jsp?JOBID=67250>
- Florida Atlantic University (FAU)  
<http://www.floridalibraryjobs.org/index.cfm?fuseaction=job.view&jobID=5193>
- Georgia State University  
<https://www.higheredjobs.com/details.cfm?JobCode=176030238>
- Kansas Wesleyan <http://www.kwu.edu/job-description-director-of-library-services>
- Louisville University Libraries <http://louisville.edu/library/about/job-description-dean-of-libraries.html> (no es oferta, sólo descripción del trabajo)
- San Jose State University. Dean, University Library  
<http://www.sjsu.edu/hr/careers/jobs/index.html>
- Spalding University <http://joblist.ala.org/modules/jobseeker/controller.cfm>
- Texas A&M University-Central Texas  
<https://www.tamuct.edu/departments/provost/extras/DirectorLibraryServicesPositionDescription.pdf>
- Texas Woman's University. Dean, Libraries  
<http://joblist.ala.org/jobseeker/job/26345154/DEAN%20%20LIBRARIES/Texas%20Woman's%20University/?keywords=dean&new=1&vnet=0&max=25&str=26&long=1>

- The Bishop's School. Library Director  
<http://joblist.ala.org/jobseeker/job/26511201/Library%20Director/The%20Bishop's%20School/?new=1&vnet=0&keywords=director&str=1&max=25&long=1>
- University of Massachusetts Amherst. Dean of Libraries  
<http://joblist.ala.org/jobseeker/job/26265824/Dean%20of%20Libraries/University%20of%20Massachusetts%20Amherst/?keywords=dean&new=1&vnet=0&str=1&max=25&long=1>
- University of Virginia. Dean of Libraries  
<http://joblist.ala.org/jobseeker/job/26288423/Dean%20of%20Libraries/University%20of%20Virginia/?keywords=dean&new=1&vnet=0&max=25&str=26&long=1>
- Vanderbilt University  
[https://vanderbilt.taleo.net/careersection/.vu\\_cs/jobdetail.ftl?job=567632&src=JB-10200](https://vanderbilt.taleo.net/careersection/.vu_cs/jobdetail.ftl?job=567632&src=JB-10200)
- Washington State University Tri-Cities <https://www.wsujobs.com/postings/18695>
- Weill Medical College of Cornell University  
<http://library.med.cornell.edu/About/LibraryDirector.pdf>